



CNOSF
2015

Plateforme de mutualisation
Dans le cadre de la réforme territoriale

Vade-mecum
Aide à la décision et à la mise en
œuvre

Madame la Présidente, Monsieur le Président,

La présente démarche fait suite à mes notes du 23 mars et du 27 mai 2015, et à nos différentes réunions concernant la création d'une plateforme de mutualisation dans le cadre de la réforme territoriale.

Le présent document a vocation uniquement à mieux appréhender les problématiques et à initier une méthode pour la gestion de ce délicat dossier. Les différents volets de ce vade-mecum recensent divers questionnements et chaque fédération ne retiendra que ceux qu'elle jugera nécessaires à sa réflexion.

Ce document sera disponible en version numérique sur l'extranet du CNOSF (<http://ecnosf.franceolympique.com/>) dans l'onglet « Documents du Secrétaire général ».

Nous demeurons à votre écoute et répondrons à vos demandes pour une gestion personnalisée, chaque situation nécessitant une approche circonstanciée.

Guillaume BOULERAND, dont les coordonnées suivent, assurera l'interface avec nos experts sur la plateforme.

Demeurant également personnellement à votre entière disposition.

Bien à vous.

Jean-Michel BRUN
Secrétaire général du CNOSF
Mobile : 06.08.55.90.23

Comité de rédaction :

CNOSF : Jean-Michel BRUN, Guillaume BOULERAND

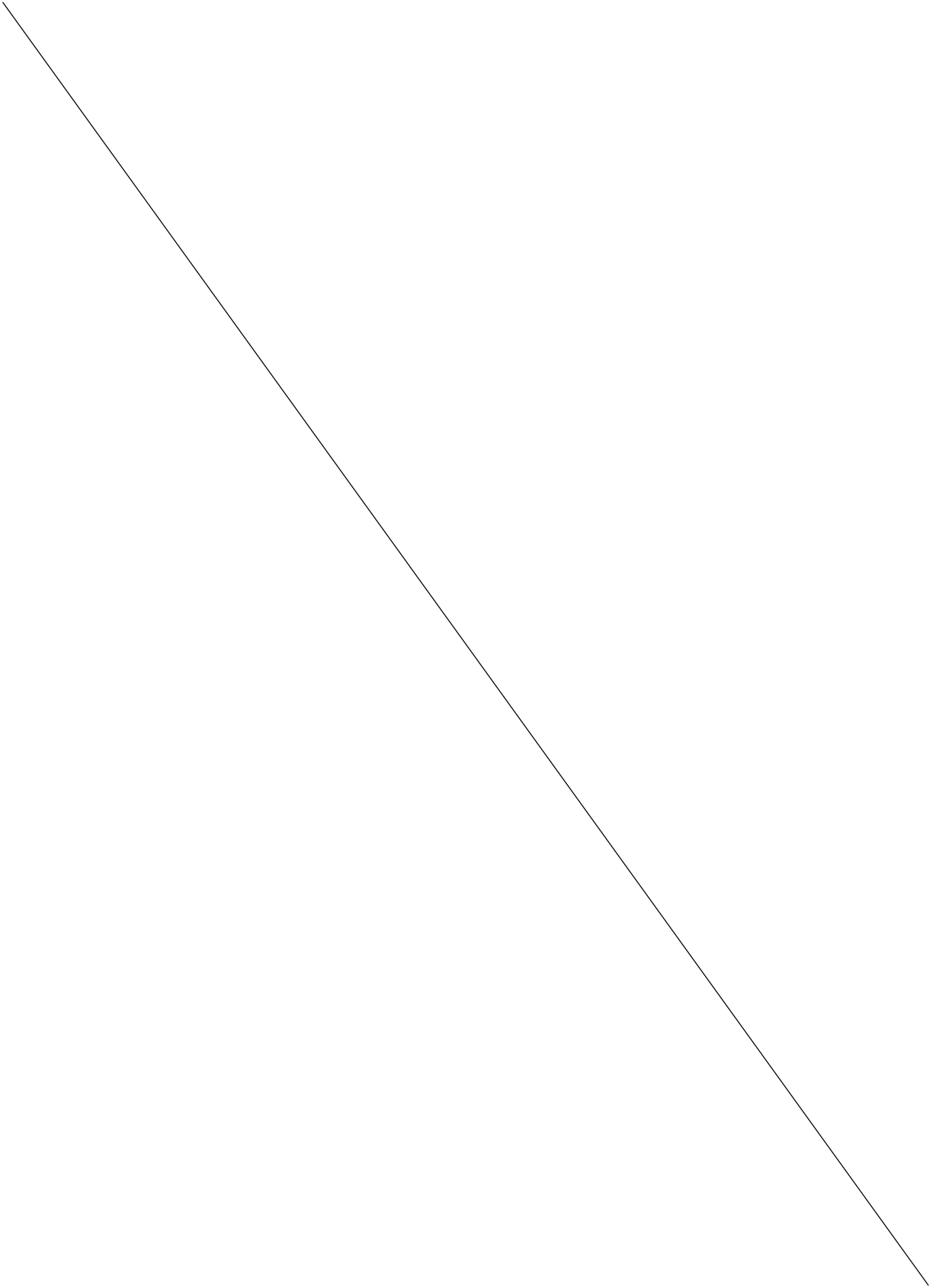
Cabinet d'expertise-comptable ACCORD-Sport : Dominique DEBREYER, Thècles AGNUS

Centre de Droit et d'Economie du Sport : Jean-Jacques GOUGUET, Christophe LEPETIT

CDES Conseil : M^e Jean-Christophe BREILLAT, M^e Florence PEYER

Contact de la plateforme

Guillaume BOULERAND
Ligne directe : 01.40.78.29.66
Mail : guillaumeboulerand@cnosf.org
Secrétariat : 01.40.78.28.23



Sommaire

REFLEXIONS GENERALES DANS LE CADRE D'UN DEVELOPPEMENT
FEDERAL.....7

QUESTIONNEMENTS EN LIEN AVEC LA GESTION SPORTIVE FEDERALE 15

REFLEXIONS AFFERENTES A LA STRUCTURATION TERRITORIALE, AU
TRAVERS DE LA GOUVERNANCE FEDERALE 27

APPROCHE EN MATIERE DE GESTION DE PROJET 47

QUESTIONNEMENTS RELATIFS A LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE
..... 55

OPTIONS OPERATIONNELLES DE MISE EN ŒUVRE (NON-EXHAUSTIVES)
..... 79

Réflexions générales dans le cadre d'un développement fédéral

Les éléments qui suivent ont principalement pour objet de sensibiliser chaque fédération sur la question de la réforme territoriale au travers d'une approche globale

Le vade-mecum est aussi un guide succinct d'autodiagnostic permettant aux fédérations de se situer par rapport aux enjeux de la réforme.

Il ne s'agit ici que d'initier la réflexion devant être menée par chaque fédération permettant une prise en compte de la dimension territoriale dans son projet de développement. Ce n'est qu'en adoptant une telle approche que la réforme territoriale pourra constituer une véritable opportunité de repenser l'organisation fédérale afin de la rendre plus efficace et adaptée aux enjeux. La mise en œuvre effective pourra faire l'objet d'un accompagnement individualisé ultérieur.

Introduction

La réforme territoriale va faire peser de lourdes contraintes sur le mouvement sportif mais dès lors qu'elle s'impose à tous, elle doit être aussi approchée comme une véritable opportunité d'une réflexion approfondie au sein de chaque fédération sur ses relations :

- Avec ses membres (les clubs) et avec ses organes déconcentrés ;
- Avec ses territoires.

Les enjeux sont importants alors que sont déjà à l'œuvre d'autres évolutions majeures pour l'avenir du sport :

- Vieillesse de la population ;
- Réduction des aides publiques ;
- Evolution de la demande de pratiques sportives ;
- Mutation de l'engagement bénévole ;
- ...

Mais les opportunités peuvent vite devenir des handicaps pour le futur si on ne les saisit pas. L'organisation mise en place le sera pour plusieurs années. Cela signifie qu'il faut prendre en considération les tendances lourdes qui vont affecter le développement des activités des fédérations.

La réflexion au sein de chaque fédération doit se fonder **sur 3 principes** :

- Un **projet fédéral** clair, ambitieux et prenant en compte une analyse prospective pertinente ;
- Garantir la **cohérence verticale** au sein de l'organisation ;
- Assurer une **cohérence horizontale** avec chaque échelon territorial.

Dès lors il faudra pouvoir répondre à **4 enjeux majeurs** :

- Quel projet de développement territorial pour la fédération ?
- Quelle capacité à mieux répondre aux nouvelles demandes de pratiques ?
- Quels services apporter aux clubs ?
- Quels territoires pertinents pour quels services fédéraux (notion de taille critique) ?

La réforme territoriale offre effectivement des **opportunités nouvelles** qui peuvent être esquissées comme suit :

- Repenser l'approche territoriale ;
- Favoriser les approches innovantes ;
- Renouveler les ressources ;
- Refonder la mutualisation ;
- Redonner de la cohérence ;
- Répondre aux enjeux de l'évolution du bénévolat ;
- Favoriser une logique de réseau.

Questionnements

Éléments de cadrage

Projet fédéral

- La fédération a-t-elle initié/élaboré un projet de développement à moyen terme (2 Olympiades au moins) ? (O/N)
- A-t-il été clairement formalisé et communiqué aux organes déconcentrés/clubs ? (O/N)
- Parmi les différents axes, comporte-t-il un volet territorial ?
 - Quels en sont les principaux axes et objectifs ?
 - Une commission territoriale a-t-elle été créée (depuis quand) ?
- Fait-il déjà l'objet d'une mise en œuvre effective ?
- Le projet fédéral a-t-il une déclinaison régionale / départementale ?

Si vous avez un projet, intègre-t-il les potentiels d'un certain nombre de tendances lourdes ?

- Vieillesse de la population ;
- Réduction des aides publiques ;
- Evolution de la demande de pratiques sportives ;
- Mutualisation des moyens ;
- Mutation de l'engagement bénévole ;
- Réforme territoriale ;
- L'impact du web 2.0.

- Modèle économique*
 - Le budget de la Fédération / Organes déconcentrés repose majoritairement sur :
 - Le produit de la licence ;
 - Les recettes commerciales ;
 - Les financements publics ;
 - D'autres ressources.
 - La Fédération connaît-elle avec précision le prix/coût total pour chaque pratiquant :
 - De la licence ;
 - De la cotisation.
 - Quel est le circuit du produit financier de la licence (exemple : la Fédération encaisse et reverse aux organes déconcentrés) ?
- Outils d'analyse*
 - La Fédération dispose-t-elle d'un outil permettant une analyse territoriale de la répartition des clubs et des licenciés sur le territoire (cartographie nationale, régionale, départementale ; analyse par type de territoire ; évolution sur 10 ans) ? (O/N)
 - Si oui, des seuils/tailles critiques ont-ils été repérés quant à l'apparition /au développement de la pratique ?
 - Les territoires forts/faibles sont-ils repérés (nombre de pratiquants/clubs, haut-niveau, formation, etc...) ?
 - Cet outil peut-il intégrer des reconfigurations de territoire de référence ?

- La Fédération dispose-t-elle d'un outil permettant une analyse territoriale de la répartition des équipements sportifs sur le territoire (cartographie nationale, départementale, régionale ; analyse par type de territoire ; évolution sur 10 ans) ? (O/N)
 - Si oui, des seuils/tailles critiques ont-ils été repérés quant à l'apparition / au développement de la pratique ?
 - Les territoires forts/faibles sont-ils repérés (nombre de pratiquants/clubs, haut-niveau, formation, etc...) ?
 - Cet outil peut-il intégrer des reconfigurations de territoire de référence ?

- La Fédération dispose-t-elle d'un outil permettant une analyse territoriale de la répartition des emplois sur le territoire (cartographie nationale, départementale, régionale ; analyse par type de territoire ; évolution sur 10 ans) ? (O/N)
 - Si oui, des seuils/tailles critiques ont-ils été repérés quant à l'apparition / au développement de la pratique ?
 - Les territoires forts/faibles sont-ils repérés (nombre de pratiquants/clubs, haut-niveau, formation, etc...) ?
 - Cet outil peut-il intégrer des reconfigurations de territoire de référence ?

- La Fédération dispose-t-elle d'un outil permettant une analyse territoriale de la répartition des bénévoles sur le territoire (cartographie nationale, départementale, régionale ; analyse par type de territoire ; évolution sur 10 ans) ? (O/N)
 - Si oui, des seuils/tailles critiques ont-ils été repérés quant à l'apparition / au développement de la pratique ?
 - Les territoires forts/faibles sont-ils repérés (nombre de pratiquants/clubs, haut-niveau, formation, etc...) ?
 - Cet outil peut-il intégrer des reconfigurations de territoire de référence ?

- La Fédération dispose-t-elle d'éléments quantitatifs et qualitatifs relatifs à la vie/vulnérabilité des clubs (création, fusion, suppression, dynamisme...) ?

- L'organisation fédérale (territoires pertinents)
 - L'organisation des organes déconcentrés est-elle uniforme sur l'ensemble du territoire ?
 - Si non, quelle est l'organisation adoptée ? (à analyser)

 - L'organisation des organes déconcentrés est-elle calquée sur l'organisation administrative française (services de l'Etat notamment) ?
 - Est-elle justifiée aujourd'hui par des considérations particulières (masse critique de licenciés, proximité géographique des clubs, organisation des compétitions, bassins de vie, héritage de l'histoire...) ?

 - La Fédération a-t-elle déjà mis en place des actions de rationalisation de ses organes déconcentrés (mutualisation de services/moyens/ressources entre les différents échelons territoriaux...) ?

 - Existe-t-il une politique fédérale visant à encourager les fusions/regroupements de clubs au niveau des territoires ?

 - En quoi la réforme territoriale peut-elle représenter une opportunité ?
 - Pour améliorer l'efficacité des structures fédérales ;
 - Pour soutenir les territoires ruraux ;
 - Pour soutenir les zones urbaines sensibles ;
 - Pour rationaliser les ressources et les dépenses ;
 - Pour mutualiser l'utilisation des équipements ;
 - Pour mutualiser l'emploi.

- Répartition des compétences (qui fait quoi ?)
 - La répartition des missions (formation, développement, services aux clubs) entre les différents organes déconcentrés est-elle clairement définie (chef de file) ?
 - Cette répartition prend-t-elle en considération les compétences actuelles des collectivités territoriales (exemple : la formation pour la Région, le social pour les Conseils départementaux) ?
 - Qui assure les missions de développement de la pratique sur le territoire ? Avec quelles ressources (humaines, financières...) ? (opportunités de développement à cibler)
 - Qui assure des missions d'accompagnement aux clubs dans les domaines suivants :
 - Soutien administratif ;
 - Finances ;
 - Formation (non sportive) ;
 - Soutien technique ;
 - Gestion de projets ;
 - ...
 - Les organes déconcentrés de la Fédération ont-ils noué des partenariats avec d'autres disciplines pour la mutualisation de services, ressources aux clubs, ... ?
- Quelles sont les conditions nécessaires au développement ?

Questionnements en lien avec la gestion sportive fédérale

Bien que les ressorts territoriaux des fédérations doivent, selon le Code du sport, correspondre au découpage administratif de l'Etat, la sphère sportive pourrait quant à elle faire l'objet d'aménagements en fonction des éventuelles difficultés rencontrées.

Liste indicative et non-exhaustive

Parcours de l'excellence sportive

La détection

- Structure(s) porteuse(s) des projets de détection
- Structure de rattachement des cadres techniques en charge de la détection
- Existence de pré-filières de détection
- Structure(s) en charge de l'organisation de tournois, de journées pratiques, etc.
- ...

Questions/réponses

Dans le cas où la détection est portée par un système de zones, faut-il que ces dernières correspondent strictement aux territoires des nouvelles régions administratives ?

NON

Est-il au contraire possible d'envisager la constitution d'une zone sur le territoire de plusieurs régions administratives ?

OUI

Les choix ne sauraient être déconnectés des aides financières existantes.

La sélection

- Système de sélection par département
- Système de sélection par région
- Système de sélection par zone
- Structure en charge de l'organisation des tournois
- ...

Questions à se poser

Modes de sélections actuels et examen des évolutions possibles.

La formation

- Localisation des centres de formation et d'entraînement
- Gestion des centres de formation et d'entraînement
- Existence de centres d'entraînement universitaires ou territoriaux
- Structures en charge de la formation des arbitres et juges
- Structures en charge de la formation des bénévoles
- Structures en charge de la formation des cadres techniques,
- Entraîneurs et animateurs, et, le cas échéant, spécialité(s) de chacune de ces structures
- Structures en charge de la délivrance de diplômes d'Etat spécifiques
- Collaboration avec des structures de formation professionnelle des sportifs
- Priorités fédérales en termes de soutien des catégories de jeunes
- ...

Questions à se poser

Les centres de formations/d'entraînement sont-ils gérés par une structure dédiée ou bien fonctionnent-ils sur la base de partenariats ?

Quelle est la nature des structures gestionnaires (clubs professionnels/clubs « élite », comité territorial, structure reconnue ou labellisée, structure privée de type « école » ou publique) ?

Existe-t-il des formations et/ou des structures de formation inter-départementales ou inter-régionales ?

Des synergies avec la détection peuvent-elles être envisagées ?

Qui est en charge de l'accompagnement des projets extra-sportifs des athlètes ?

Dans le cas où la politique fédérale s'oriente sur le soutien d'une catégorie d'âge définie comme étant prioritaire, les ligues peuvent-elles s'investir pour soutenir d'autres catégories d'âge ?

Les Pôles

- Localisation des Pôles France/Espoir
- Gestion des Pôles France/Espoir
- Spécialité de chaque Pôle France/Espoir
- Un ou plusieurs Pôle(s) France/Espoir rattaché(s) à un CREPS
- Existence d'un système de pré-sélection au niveau local
- Niveau et vision prospective des ressources (Etat, collectivités et pensions versées par les familles)
- Offres de formation scolaire et universitaire à proximité
- ...

Questions à se poser

Les ressources, et notamment celles émanant des collectivités, sont-elles amenées à évoluer suite à la fusion des régions administratives ?

L'offre universitaire à proximité est-elle suffisante ? Est-elle amenée à évoluer dans le cadre des priorités fixées par les nouvelles collectivités ?

Dans le cas des sections sportives scolaires, prêter attention aux nouveaux maillages, au financement apporté par les établissements et les collectivités et aux conventions signées entre les organes déconcentrés et les établissements.

Eventuellement examiner la pertinence d'une alternative au système de Pôles, davantage axée sur une dimension de réseau, de flexibilité et de proximité, avec la création de collectifs et de centres de ressources labellisés pour une durée identifiée, en collaboration avec les régions et les ligues.

Les stages

- Structure assurant la prise en charge financière
- Structure(s) assurant la gestion et l'organisation
- Localisation des stages
- ...

Compétitions

- Existence de compétitions départementales
- Existence de compétitions interdépartementales
- Existence de compétitions régionales
 - Dimension et impact médiatique des compétitions régionales pour les financeurs locaux
- Existence de compétitions inter-régionales
- Existence de compétitions de zone
- Existence de compétitions interclubs

- Existence de compétitions autres pratiques (entreprise, plage, etc.)
- Existence de compétitions organisées par ou en collaboration avec des structures privées (organisateur, promoteurs, etc.)
- Existence d'un système d'évaluation des distances pour se rendre sur les lieux de compétitions
- Existence d'actions de mutualisation des moyens de transports
- ...

Questions à se poser

Dans tous les cas, il convient systématiquement de recenser les personnes morales propriétaires et/ou gestionnaires des infrastructures où sont organisés les compétitions, les stages et les formations afin de constater, le cas échéant, des modifications liées à la restructuration des territoires, **ainsi que les projets en cours ou programmés (et identifier le nouvel interlocuteur le cas échéant).**

Les régions voyant leurs responsabilités renforcées avec en particulier l'élaboration d'un **schéma régional de développement économique**, les compétitions régionales devront avoir une envergure suffisante à l'effet de leur permettre de médiatiser l'événement en contrepartie de leur soutien.

Animations

- Structures organisant et impulsant les dispositifs d'animation (initiatives, autorisations, calendrier, etc.)
- Echelon territorial de mise en œuvre opérationnelle des animations
- Collaborations avec d'autres fédérations et leurs structures déconcentrées
- Collaborations avec une ou plusieurs régions et/ou départements
- Collaborations avec les CROS/CTOS/CDOS
- ...

Grands événements

- Structure détentrice de l'autorité dans le cadre de l'organisation de grands événements
- Structure(s) en charge du traitement opérationnel des grands événements
- Partenariats établis (avec des clubs, des organes déconcentrés, des collectivités, etc.)
- Engagements en cours
- ...

Questions à se poser

Quel rôle les métropoles et les intercommunalités endosseront-elles concernant l'organisation de grands événements ?

Quelle politique ces interlocuteurs seront-ils amenés à conduire dans ce cadre ?

Cadres techniques

- Nombre de cadres affectés à la fédération
- Structures d'affectation
- Structure rémunérant les cadres techniques d'Etat
- Structure rémunérant les cadres techniques de droit privé
- Définition et périmètre de la mission
- Validation des diplômes
- ...

Questions à se poser

Quand plusieurs cadres techniques seront affectés à une même région, il est possible d'envisager leur spécialisation par domaine, ou de les redéployer dans d'autres territoires.

Dans les territoires dévitalisés, reconsidérer l'organisation des équipes techniques.

Les CREPS

- Liens et types de contrats passés avec les CREPS
- Type d'utilisation des CREPS (locaux, équipements, etc.)
- Domaines de relation
- Ressources perçues par les CREPS
- ...

Questions à se poser

Les collectivités continueront-elles de soutenir tous les CREPS dès lors que l'une des nouvelles régions administratives en comportera plusieurs sur son territoire (ex : Nancy, Reims et Strasbourg pour la nouvelle région Champagne-Ardennes-Lorraine-Alsace) ?

Quelles orientations les régions définiront-elles quant à l'utilisation des CREPS, influençant ainsi la localisation de certains pôles ?

Les directions régionales et départementales

- Localisation des nouvelles structures
- Répartition des compétences entre les différents échelons des services déconcentrés
- Aides spécifiques accordées aux cadres techniques (et leur évolution)
- Aides spécifiques accordées aux sportifs (conventions d'insertion professionnelle, etc.)
- ...

Les soutiens des partenaires économiques

- Contrats passés avec les athlètes locaux (types, montants et durées)
- Modalités de suivi, de renouvellement, de terme, etc.
- Correspondance entre le marché ciblé par le partenaire et la nouvelle sphère de rayonnement des structures déconcentrées
- ...

Les aides des collectivités aux sportifs de haut niveau

- Types de contrats, montants et durées
- Modalités de suivi, de renouvellement, de terme, etc.
- Collectivité(s) concernée(s)
- Conditions d'obtention et de maintien
- Répartition des aides
- ...

Questions à se poser

Certaines régions peuvent soutenir des athlètes n'étant pas originaires de leur territoire. Ces aides sont-elles amenées à se poursuivre ?

Dans le cas d'une réforme de la liste des sportifs de haut niveau, l'Etat serait amené à réduire l'attribution des aides. Les collectivités seront-elles en mesure de se substituer à l'Etat pour permettre à l'ensemble des sportifs de haut niveau d'être soutenus ? Quelle sera leur priorité ?

Est-il possible d'envisager la création de listes « fédérales » de sportifs de haut niveau mises en œuvre à l'échelon local ?

Développement

- Axes de développement entrepris par les structures régionales en lien avec la fédération
- Prise en compte des projets des comités départementaux impliqués pour alimenter le projet régional
- Projets de rassemblement de clubs se situant hors des nouvelles frontières administratives des collectivités
- Actions de mutualisation déjà entreprises entre structures ayant vocation à fusionner
- Evolution des pratiques et de la demande locales
- Plans de recherche et de fidélisation des licenciés
- ...

Questions à se poser

La reconfiguration des territoires permet-elle d'impulser une nouvelle dynamique de développement de certaines pratiques ?

Comment intégrer la configuration de l'intercommunalité ?

« Projets de performance fédérale » : anticipation des modifications prévues pour la prochaine olympiade

- Phase 1 : le programme d'accession au sport de haut niveau
 - Développement de la pratique et identification des potentiels
 - Formation
 - Accès à la compétition
 - Détection des hauts potentiels
 - ...

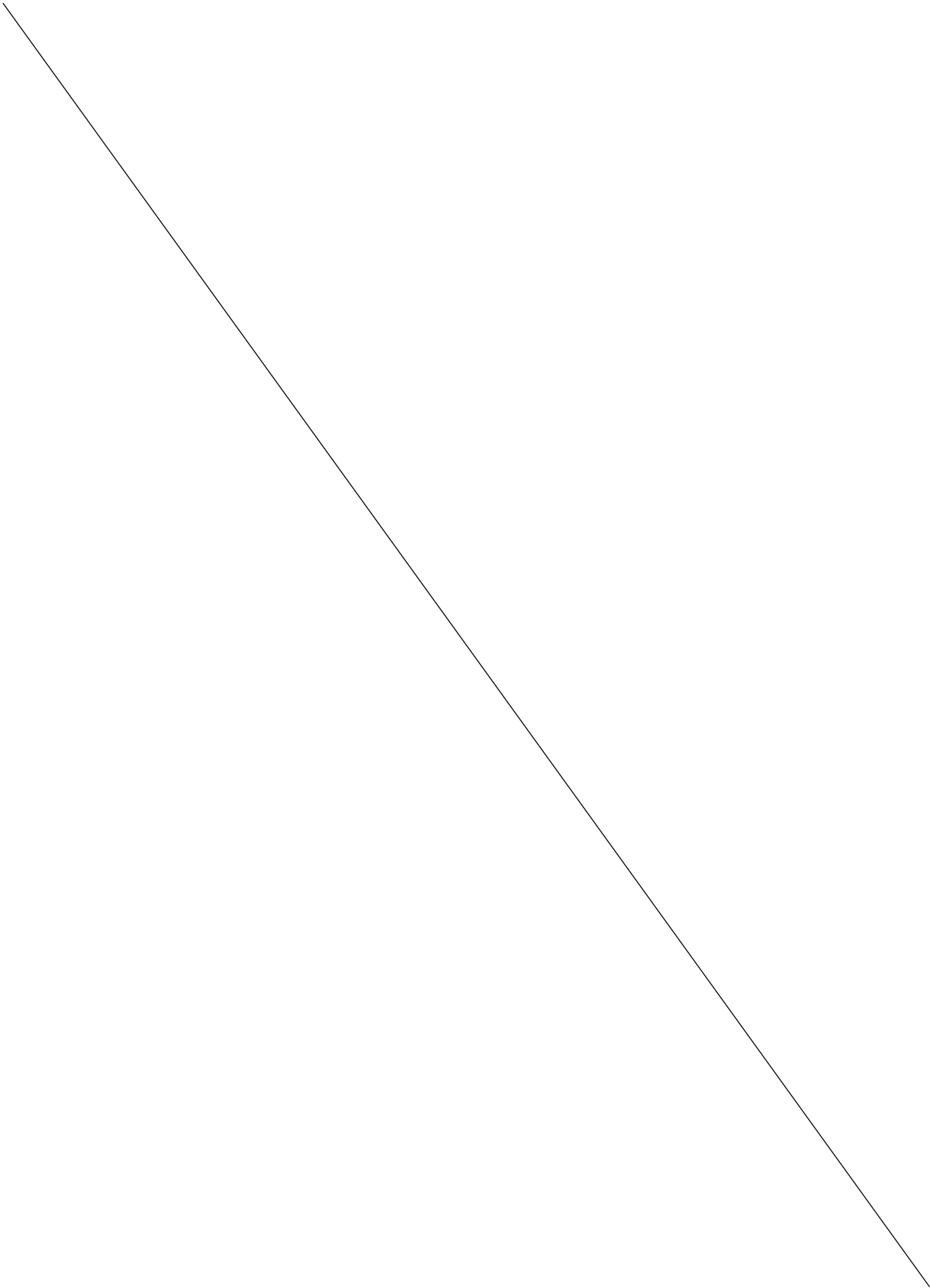
- Phase 2 : le parcours de l'excellence sportive
 - Préparation aux compétitions internationales de référence
 - Sportifs de haut niveau/champions ambassadeurs d'une discipline et d'un territoire
 - Relations à développer entre la fédération et les ligues pour favoriser une politique de champions « ambassadeurs »
 - ...

Questions à se poser

Quelles sont les nouvelles relations à établir avec les Directions régionales qui seront en charge de l'évaluation de « projets de performance fédérale » ?

Dans quelle mesure les régions seront-elles engagées dans la construction, le suivi et l'évaluation des « projets de performance fédérale » ?

Les structures engagées dans le « projet de performance fédérale » peuvent-elles être financées, en partie ou dans leur intégralité, par des opérateurs privés ? Si oui, quelle stratégie adopter pour rendre attractifs de tels investissements ?



**Réflexions afférentes à la structuration
territoriale, au travers de la gouvernance
fédérale**

Au-delà des questions liées au nouveau maillage territorial de la fédération, la réforme est également l'occasion d'envisager une réflexion sur la place des « structures territoriales »¹ dans la gouvernance fédérale au travers des différents points qui suivent.

Une fois cette réflexion menée, ceci se traduira naturellement par des dispositions à intégrer dans les statuts des futures entités régionales (voire départementales), mais également dans les textes fédéraux qui organisent la gouvernance fédérale (statuts et règlement intérieur essentiellement).

Bien entendu, cette réflexion n'appelle pas des réponses uniformes selon les fédérations, chacune ayant ses particularismes (taille, histoire, implantation territoriale, situation politique, etc...) justifiant pour chacune une analyse propre, laquelle doit, en premier lieu, être menée par les acteurs fédéraux eux-mêmes.

Elle doit toutefois impérativement prendre en compte l'environnement législatif et réglementaire particulier qui encadre la gouvernance des fédérations sportives (et de leurs structures territoriales), c'est-à-dire pour l'essentiel le code du sport et ses articles L. 131-8 et s. R. 131-3 et s. et surtout l'annexe I-5 (Dispositions statutaires obligatoires des fédérations sportives agréées, « DSO »).

□ QUELLE FORME JURIDIQUE ?

1. La quasi-totalité des structures territoriales des fédérations sportives (pour ne pas dire toutes) sont constituées sous la forme d'association relevant de la loi du 1er juillet 1901.
2. Or, le code du sport n'oblige pas à doter celles-ci de la personnalité morale et on peut parfaitement imaginer qu'une fédération décide de créer des structures territoriales gérées « en régie », sans personnalité morale. Dans cette hypothèse, ces structures ne constituent ni plus ni moins que des commissions fédérales dont la fédération peut, à loisir, nommer et démettre les dirigeants.

¹ A ce stade de l'analyse, l'expression « structures territoriales » est ici volontairement utilisée en raison de son caractère relativement neutre au plan juridique.

3. Il est même envisageable de panacher les solutions, par exemple en prévoyant des structures régionales dotées de la personnalité morale et des structures départementales qui ne le seraient pas et qui constitueraient alors des commissions internes des structures régionales.
4. En revanche, dès lors que la fédération décide de doter de la personnalité morale une structure territoriale, c'est nécessairement sous la forme d'une association relevant de la loi du 1er juillet 1901². Il ne serait ainsi pas possible d'opter pour une autre forme juridique, commerciale ou autre.
5. Néanmoins, comme pour la fédération, il est envisageable qu'une structure territoriale constitue une filiale sous forme commerciale (EURL par exemple) ou participe au capital d'une telle structure, si cela entre dans son objet social et ceci, le cas échéant, avec l'aval de la fédération selon le degré d'autonomie que celle-ci aura décidé de leur laisser.

À retenir :

Les structures territoriales peuvent être dotées ou non de la personnalité morale.

Si elles le sont, ce sont alors obligatoirement des associations loi 1901.

Elles peuvent toutefois constituer des filiales sous forme commerciale (EURL par exemple).

réf : point 1.3.2 DSO.

² Ou du droit local en Alsace et en Moselle.

□ QUEL STATUT JURIDIQUE VIS-A-VIS DE LA FEDERATION ?

□ Quelle dénomination générique ?

6. La question de la dénomination « générique » des structures territoriales peut sembler secondaire mais de celle-ci découle nécessairement une partie des rapports que vont entretenir la fédération avec celles-ci. Il apparaît ainsi utile, juridiquement et pédagogiquement, que les statuts fédéraux qualifient expressément les structures territoriales.
7. À cet égard, l'expression « organes déconcentrés » apparaît la plus adaptée.
8. Mais il n'est pas rare de constater que certains statuts fédéraux hésitent entre les termes « déconcentré » ou « décentralisé », mais aussi « organes » ou « organismes » pour les qualifier. Or, au plan juridique cela n'est pas neutre dans la mesure où une structure « déconcentrée » est beaucoup plus liée à la structure faitière et sous sa tutelle qu'une structure « décentralisée ». De même, un « organe » est sans doute plus intégré qu'un « organisme ». Dès lors, qualifier dans tel ou tel sens les structures territoriales des fédérations va immédiatement positionner les unes par rapport aux autres.
9. Sur le choix entre décentralisation et déconcentration, le code du sport est quasiment muet sur la question puisque si le terme « décentralisé » n'apparaît jamais, ce n'est qu'incidemment que l'article R. 312-5 évoque les « organes déconcentrés » des fédérations sportives³.
10. Les structures territoriales sont dans la quasi-totalité des cas dotées de la personnalité morale. Cela a conduit à quelques interrogations sur le sujet. Ainsi, tant la jurisprudence⁴ que la doctrine⁵ s'accordent sur le fait qu'il s'agit de

³ Rejoint en cela par la doctrine administrative, cf. Instruction n° 02-140 JS du 26 août 2002.

⁴ V. pour un exemple récent : TGI Bobigny, réf., 16 janv. 2015, n° 14/02062.

structures déconcentrées et que, en d'autres termes, elles « sont » la fédération dans leurs ressorts territoriaux respectifs, ce qui légitime le droit de la fédération de les créer, les modifier, les regrouper ou les supprimer discrétionnairement en fonction de la politique qu'elle décide de mener.

11. Par ailleurs, les pouvoirs publics eux-mêmes ajoutent à la confusion puisque si le législateur évoque des « organes » (art. L. 131-11 C. sport), le pouvoir réglementaire opte pour des « organismes » (point 1.3 DSO) mais également pour des « organes » (point 2.4.1.1 DSO) !!!

12. Au final, la distinction organisme/organe, qui, en toute logique, devrait être calquée selon que la structure est ou non dotée de la personnalité morale est sans doute moins importante que la distinction décentralisé/déconcentré, la seconde branche de l'alternative étant certainement à privilégier.

A retenir :

Il est important de qualifier juridiquement les structures territoriales dans les statuts fédéraux, mais aussi dans leurs propres statuts.

Il faut privilégier « déconcentré » à « décentralisé ».

Il est préférable d'utiliser « organes » ou « structures » plutôt que « organismes ».

réf : art. L. 131-11 C. sport ; points 1.3 et 2.4.1.1 DSO.

⁵ J.-F. Lachaume, Aspects juridiques des relations entre fédérations sportives et comités, in Dossier : « Comité régional/départemental : le grand inconnu du mouvement sportif », *Jurisport* 2013, n° 135, p.19.

□ Quelles dénominations particulières (dénomination usuelle) ?

13. La dénomination particulière des structures territoriales est totalement libre, même si, traditionnellement, celles-ci sont dénommées « comités » pour le niveau départemental (il n'y a guère que le football qui utilise une autre appellation : « district ») et « ligues » ou « comités » pour le niveau régional.

14. Rien n'empêche donc d'être imaginatif et utiliser d'autres vocables si cela peut avoir un sens (« délégations », « zones », ...).

15. Par ailleurs, si l'adjectif « régional » ou « départemental » semble aller de soi, selon le niveau considéré, il est possible d'envisager d'autres appellations (ex : la FF Rugby et ses « comités territoriaux ») dès lors que les ressorts territoriaux n'épousent pas exactement les contours administratifs de l'État.

16. Sur ce dernier point, le principe est que les ressorts territoriaux doivent correspondre au découpage administratif de l'État, le code du sport prévoyant que ceux-ci « *ne [peuvent] être autre que celui des services déconcentrés du ministère chargé des sports que sous réserve de justifications et en l'absence d'opposition motivée du ministre chargé des sports* » (point 1.3.2 DSO). Les fédérations qui ont de bonnes justifications à apporter pour ne pas suivre la carte de l'administration de l'État doivent ainsi, *a minima*, adresser un courrier en ce sens au ministre chargé des Sports, le silence de celui-ci valant approbation⁶.

⁶ CA Paris, 17 avr. 2015, Fédération française de football, n° 11/10375.

A retenir :

La fédération est libre de dénommer ses structures comme elle le souhaite (comités, ligues, délégations, zones, ...).

Il faut privilégier « régional » et « départemental » mais d'autres qualificatifs (ex : « territorial ») sont envisageables en fonction de circonstances particulières.

Les ressorts territoriaux de ces structures ne peuvent être autres que celui des services déconcentrés du ministère chargé des sports que sous réserve de justifications et en l'absence d'opposition motivée du ministre chargé des sports.

réf : point 1.3.2 DSO.

Quelle place dans la gouvernance fédérale?

17. Toute équivoque s'agissant du statut juridique des structures territoriales dans l'organisation fédérale doit être dissipée.

18. En effet, la réforme en cours est l'occasion de réaffirmer avec force qu'une fédération sportive est une fédération d'associations sportives⁷. En d'autres termes, les fédérations ne sont certainement pas des associations de comités régionaux, lesquels ne sont pas des associations de comités départementaux.

19. Or, au-delà de la croyance, parfois solidement ancrée dans les mentalités et alimentée par les systèmes électoraux en vigueur, on retrouve parfois, dans les textes fédéraux, mention du fait que telle fédération « *est composée de comités régionaux* » ou encore que « *les comités départementaux sont membres des comités régionaux* ».

⁷ Sous réserve des quelques autres possibilités marginales offertes par l'article L. 131-3 C. sport qui ne visent pas les structures territoriales.

20. Une telle présentation des choses ne correspond ni à la réalité, ni aux prévisions du code du sport et est à proscrire car source d'ambiguïté et de confusion.

QUEL ORGANE FEDERAL COMPETENT POUR CREER, MODIFIER OU SUPPRIMER UNE STRUCTURE TERRITORIALE ?

21. Il sera tout d'abord rappelé que les fédérations sportives sont parfaitement libres :

- De créer ou non sur tel ou tel territoire, une structure territoriale⁸ ;
- De supprimer une telle structure, cette décision s'analysant comme un acte réglementaire et non comme une sanction disciplinaire⁹ ;
- La conséquence d'une telle suppression étant la disparition de l'objet social de la structure en cause et donc l'obligation pour elle de se dissoudre en tant qu'association loi 1901, le juge judiciaire pouvant y procéder le cas échéant en cas de difficultés¹⁰.

22. Même si, au plan juridique, ces prérogatives existent intrinsèquement sans avoir nécessairement à être mentionnées dans les statuts fédéraux, il paraît préférable de le faire, à titre pédagogique.

23. Par ailleurs, le code du sport est muet s'agissant de l'organe compétent pour procéder à ces créations, modifications, suppressions. Dès lors, les fédérations sont libres d'indiquer dans leurs statuts quel est l'organe doté de ces prérogatives, avec toutes combinaisons envisageables :

- Assemblée générale ou Comité directeur pour tous les niveaux ;

⁸ CA Paris, 17 avril 2015, *Fédération française de football*, n° 11/10375.

⁹ CE, 7 mars 2005, *Comité départemental de la Corse du Sud de basket-ball*, n° 234942.

¹⁰ TGI de Basse-Terre, 22 mai 2014, *Ligue de Guadeloupe des sociétés d'aviron*, n° 14/00291.

- Assemblée générale pour les structures régionales et Comité directeur pour le niveau départemental (éventuellement après avis de la structure régionale intéressée) ;
- Décision prise après avis (éventuellement conforme) d'un autre organe (ex : un conseil des présidents de ligues) ; etc...

A retenir :

Les fédérations sont libres de créer, supprimer, modifier une structure territoriale.

L'organe compétent devrait être expressément mentionné dans les statuts fédéraux. À défaut, c'est l'organe de droit commun qui est compétent (généralement le Comité directeur).

QUELLES MISSIONS ?

24. Ici encore, les textes étatiques ne sont pas réellement contraignants puisqu'ils se contentent d'indiquer que :

- « *Les fédérations agréées peuvent confier à leurs organes nationaux, régionaux ou départementaux une partie de leurs attributions* » (art. L. 131-11 C. sport) ;
- « *La fédération peut constituer [...] des organismes régionaux ou départementaux chargés de la représenter dans leur ressort territorial respectif et d'y assurer l'exécution d'une partie de ses missions* » (point 1.3.2 DSO).

25. En d'autres termes, si les structures territoriales doivent au minimum avoir une fonction de représentation de la fédération sur le territoire considéré (elles « sont » la fédération sur celui-ci), le reste de leurs compétences est à la discrétion de la fédération.

26. Or aujourd'hui, les compétences des structures territoriales sont souvent floues et ne découlent pas forcément de textes précis ou de délibérations *ad hoc* des organes fédéraux compétents.

27. Or, dans la mesure où, en application du code du sport, leurs compétences découlent uniquement des missions qui leur ont été déléguées, la mention de celles-ci dans un texte réglementaire opposable (statuts ou règlements fédéraux, délibération ponctuelle de l'organe dirigeant fédéral) est indispensable en application d'un principe essentiel de droit administratif : « *Pas de délégation sans texte, pas de délégation au-delà des textes* ».

28. Il est par ailleurs à relever que les structures considérées n'ont pas juridiquement le choix d'accepter ou de refuser les missions qui leur sont déléguées.

29. Au-delà des principes, le contenu des missions déléguées est donc à la discrétion de la fédération qui peut opter à sa guise, en fonction du projet fédéral, sur une répartition des missions entre le national et le territorial (et au sein de ce dernier) selon :

- Une approche géographique : chaque structure est compétente pour toutes les matières dès lors qu'elles intéressent son niveau territorial ;
- Une approche matérielle : chaque structure est compétente pour telle ou telle matière, les autres ne l'étant alors pas (par exemple, le niveau régional peut être compétent pour mener les actions de formation tandis que le niveau départemental serait compétent pour traiter des affiliations et des licences).

30. Il faut également signaler qu'il est tout à fait envisageable que la fédération confie à ses organes régionaux une mission générale de surveillance et/ou de coordination à l'égard des organes départementaux situés sur leurs ressorts territoriaux respectifs.

31. Il convient enfin de mentionner le cas particulier des structures situées outre-mer pour lesquelles le code du sport prévoit (point 1.3.2 DSO) : « *Les organismes régionaux, départementaux ou locaux constitués par la fédération dans les départements d'outre-mer, à Saint-Pierre-et-Miquelon ou à Mayotte peuvent en outre, le cas échéant, conduire des actions de coopération avec les organisations sportives des États de la zone géographique dans laquelle ils sont situés et, avec l'accord de la fédération, organiser des compétitions ou manifestations sportives internationales à caractère régional ou constituer des équipes en vue de participer à de telles compétitions ou manifestations* ».

A retenir :

Inscrire les compétences des structures territoriales dans les statuts et/ou règlements fédéraux ainsi que dans les statuts des structures territoriales.

Avoir une réflexion sur leurs compétences en lien avec le projet fédéral.

Privilégier, si possible, une répartition matérielle des compétences.

Éviter les doublons et les « trous » de compétences.

Tout ce qui n'est pas expressément délégué à telle ou telle structure territoriale reste de la compétence fédérale.

Mentionner le cas particulier pour « les régions et collectivités d'outre-mer et en Nouvelle-Calédonie » (appellation conforme aux dernières évolutions de la Constitution).

réf : art. L. 131-11 C. sport ; point 1.3.2 DSO.

QUELLE ORGANISATION STATUTAIRE?

32. Dès lors que les structures territoriales sont pourvues de la personnalité morale (association loi de 1901) elles sont naturellement dotées de statuts qu'elles sont en principe libres d'écrire à leur guise eu égard à la liberté associative.

CNOSF 2015 JMB/GB – Plateforme de mutualisation/Réforme territoriale – Vade-mecum d'aide à la décision et à la mise en œuvre

33. Cependant, dans la mesure où les structures territoriales constituent avant tout des organes déconcentrés de la fédération, celle-ci a la possibilité de leur imposer des règles d'organisation statutaire¹¹.

34. Par ailleurs, le code du sport impose le principe de la compatibilité des statuts de ces structures avec ceux de la fédération, ce principe devant être formellement inscrit dans les statuts de la fédération (point 1.3.3 des DSO). Toutefois, cette compatibilité ne signifie pas que les statuts territoriaux doivent être nécessairement le décalque des statuts fédéraux.

35. En conséquence, au-delà du principe général de compatibilité évoqué *supra*, les textes de la fédération peuvent parfaitement imposer aux structures territoriales :

- Soit uniquement de respecter le principe général de compatibilité avec les statuts fédéraux ;
- Soit le respect de véritables statuts-types pré-rédigés ;
- Soit le respect de dispositions statutaires obligatoires (comme le ministère des Sports le fait actuellement avec les fédérations), celles-ci devant alors être détaillées dans un support réglementaire tel que le Règlement intérieur de la fédération.

36. La fédération peut également prévoir un « verrou » complémentaire comme l'entrée en vigueur conditionnée à l'approbation fédérale préalable.

37. Bien entendu, si des obligations statutaires particulières sont mises à la charge des structures territoriales, la fédération devra ensuite se donner les moyens de les contrôler et, le cas échéant, de les sanctionner...

¹¹ Civ. 1^{ère}, 7 mai 2008, *FNATH*, n° 05-18532.

A retenir :

Les statuts de la fédération et ceux des structures territoriales doivent a minima mentionner le principe de la compatibilité des seconds avec les premiers.

La fédération peut prévoir des obligations plus poussées (statuts-types, dispositions statutaires obligatoires, ...).

Elle peut aussi prévoir un mécanisme d'approbation préalable à l'entrée en vigueur des modifications statutaires des structures territoriales.

Attention aux modalités de contrôle et de sanction.

réf : point 1.3.3 DSO.

QUELS MODES DE SCRUTIN AU NIVEAU TERRITORIAL ?

38. Dès lors que les structures territoriales sont dotées de la personnalité morale (association loi de 1901) elles sont en principe libres d'inscrire dans leurs statuts le mode de scrutin qu'elles souhaitent pour l'élection de leurs instances dirigeantes.

39. Toutefois, le code du sport (point 1.3.3 DSO) impose aux fédérations sportives d'inscrire dans leurs propres statuts quel est le mode de scrutin en vigueur au sein de leurs structures territoriales.

40. Pour ce faire, les fédérations sont libres :

- D'imposer le même mode de scrutin aux niveaux territoriaux qu'au niveau fédéral ;
- D'imposer un mode de scrutin différent entre le niveau fédéral et les niveaux territoriaux ;
- D'imposer un mode de scrutin différent selon le niveau territorial (ex : scrutin de liste pour les régions et scrutin plurinominal pour les départements) ;

- D'imposer un mode de scrutin différent selon que certains seuils sont ou non franchis (ex : scrutin de liste pour les structures de plus de XXX licenciés et scrutin plurinominal pour les autres) ;
- De laisser aux structures territoriales le choix entre tel ou tel mode de scrutin précisément définis.

A retenir :

Les statuts de la fédération doivent préciser le mode de scrutin applicable pour l'élection des instances dirigeantes des structures territoriales.

La fédération dispose pour ce faire de plusieurs options.

réf : point 1.3.3 DSO.

QUELLE PLACE AU SEIN DE L'AG FEDERALE ?

41. L'Assemblée générale d'une fédération sportive se compose des représentants de ses membres, c'est-à-dire pour l'essentiel des associations sportives qui lui sont affiliées. En pratique, les fédérations ont le choix de prévoir dans leurs statuts que l'AG se compose :

- (i) Des représentants des associations sportives affiliées (représentation directe) ;*
- (ii) Des représentants des associations sportives affiliées élus dans le cadre des AG des structures départementales ;*
- (iii) Des représentants des associations sportives affiliées élus dans le cadre des AG des structures régionales ;*
- (iv) Une représentation mêlant (ii) et (iii).*

42. Il faut relever que dans les hypothèses (ii), (iii) et (iv) *supra* :

- Les représentants à l'AG fédérale sont des représentants des associations affiliées et non des représentants des structures territoriales ;
- L'élection, annuelle, est la règle et en conséquence nul ne peut être de droit représentant à l'AG fédérale sans passer par le filtre de l'élection (par exemple, les présidents régionaux et/ou départementaux n'ont pas à être membres de droit de l'AG fédérale même s'ils peuvent tout à fait également être élus comme représentants des associations de la région ou du département) ;
- L'élection est obligatoirement opérée par l'AG (et non, par exemple, par le Comité directeur) ;
- Les statuts fédéraux doivent prévoir le mode de scrutin selon lequel les représentants sont élus dans le cadre des AG des structures territoriales ;
- Ce mode de scrutin doit être identique à tous les niveaux, départemental et régional.

43. La réforme territoriale présente ainsi l'opportunité pour chaque fédération sportive de s'interroger également sur la composition de sa propre AG.

44. Au-delà de la composition de l'AG fédérale, la réforme territoriale est aussi l'occasion d'analyser les pouvoirs votatifs en vigueur au sein de celle-ci, généralement basés sur des barèmes par tranche ou sur le principe « une licence = une voix ». Ceux-ci découlent bien souvent des équilibres actuels liés à la représentation des associations sportives par le biais de représentants élus au plan territorial. Ces équilibres peuvent ainsi être impactés par la réforme territoriale et il peut donc en conséquence être judicieux de les modifier. Ainsi, à titre simplement illustratif, il est patent que les barèmes par tranche favorisent de fait les « petites » structures territoriales et que, à barème inchangé, ce phénomène sera accentué en diminuant le nombre de comités régionaux (pour les fédérations dont les représentants à l'AG fédérale sont élus dans ce cadre).

A retenir :

Les statuts de la fédération doivent préciser si l'AG fédérale est composée de représentants directs des associations affiliées ou bien, indirectement, par des représentants des associations affiliées élus à cet effet par les AG des structures régionales et/ou départementales.

Les statuts de la fédération doivent préciser le mode de scrutin, uniforme, permettant l'élection des représentants en cas de représentation indirecte.

La question des pouvoirs votatifs au sein des AG fédérale doit aussi être appréhendée à l'aune de la réforme territoriale.

réf : point 2.1.1.1.1 DSO.

□ QUELLE PLACE AU SEIN DES INSTANCES FEDERALES ?

45. Les structures territoriales n'ont pas obligatoirement à être spécifiquement représentées au sein des instances fédérales.

46. D'ailleurs, une disposition statutaire fédérale qui prévoirait, par exemple, que les présidents régionaux sont membres de droit du comité directeur de la fédération serait illégale car elle méconnaîtrait le principe de l'élection des membres des instances dirigeantes de la fédération.

47. Certes, si les membres des instances dirigeantes doivent obligatoirement être élus pour 4 ans, les DSO ne prévoient pas expressément que cette élection doit être une prérogative de l'AG fédérale. Dès lors, on pourrait soutenir qu'à partir du moment où les Présidents régionaux sont « *élus pour 4 ans au scrutin secret* » ils remplissent la condition posée par les DSO à condition de préciser dans les statuts fédéraux que l'élection au poste de président régional vaut également élection à l'instance dirigeante fédérale. Il s'agit là d'une lecture assez libérale des textes sur laquelle ni le ministère ni la jurisprudence n'ont eu, à notre connaissance, l'occasion de se prononcer...

48. Au demeurant, les fédérations sont libres de mettre en place, ou non, des mécanismes d'incompatibilités, par exemple entre les fonctions de président régional ou départemental avec les fonctions de membre des instances dirigeantes de la fédération (ou simplement certaines fonctions comme membre du Bureau fédéral, ou Président, Secrétaire général, Trésorier fédéral, etc...).

49. Par ailleurs, il apparaît possible :

- De prévoir un certain nombre de postes réservés au sein du Comité directeur fédéral pour les élus territoriaux, à condition que ces postes réservés restent dans une limite « raisonnable » par rapport au total des membres du Comité directeur ;
- D'imposer, en cas de scrutin de liste :
 - La présence de X présidents régionaux et/ou départementaux sur les listes pour que celles-ci soient recevables ;
 - Le parrainage de X présidents régionaux et/ou départementaux pour que les listes soient recevables ;
 - La nécessité, pour qu'une liste soit recevable, qu'elle comprenne des licenciés issus de X régions et/ou départements différents ;
- De prévoir la mise en place d'une instance fédérale de type « Conseil des Présidents régionaux (ou territoriaux ou départementaux) » qui serait une instance consultative et de concertation et dont l'avis (éventuellement conforme) devrait être sollicité avant toute prise de décision ayant une implication territoriale ;
- De prévoir, en cas de scrutin plurinominal, que le Comité directeur ne pourra pas comprendre plus de X membres issus de la même région ou département.

A retenir :

Aucune contrainte ne pèse sur les statuts de la fédération s'agissant de la représentation des territoires au sein des instances dirigeantes fédérales.

Les élus territoriaux ne peuvent probablement pas être membres de droit des instances dirigeantes fédérales.

Il est possible de prévoir des aménagements pour que, de fait, un certain équilibre territorial soit respecté au sein des instances dirigeantes fédérales.

Des incompatibilités entre mandat territorial et mandat fédéral peuvent être envisagées.

réf : point 2.2.2.2.3 DSO.

□ QUELS MODES DE CONTROLE DE LA PART DE LA FEDERATION ?

50. En tant qu'organes déconcentrés de la fédération, les structures territoriales sont soumises à la tutelle de celle-ci.

51. Le code du sport (art. L. 131-11) prévoit d'ailleurs expressément, à propos des missions confiées aux structures territoriales, que les fédérations « *contrôlent l'exécution de cette mission et ont notamment accès aux documents relatifs à la gestion et à la comptabilité de ces organes* ».

Sur ce fondement, il apparaît ainsi possible – et même judicieux – de rappeler ces dispositions dans les statuts fédéraux et de mettre en place des mécanismes permettant à celle-ci, en cas de difficultés avérées dans l'exécution de ces missions ou dans l'intérêt général de la fédération, de « prendre la main » sur la gestion des structures territoriales par la prise de toute décision « utile », telle que mise sous tutelle financière, suspension temporaire du bénéfice de tel ou tel droit, convocation d'une Assemblée générale sur tel ou tel point, etc... Pour sécuriser les choses au

plan juridique et afin de tenir compte de la nature associative de ces structures (lorsqu'elles sont dotées de la personnalité morale), il conviendra de prévoir, dans les statuts de celles-ci, des dispositions « en miroir » de façon à ce qu'elles acceptent formellement ce mécanisme au regard de leur propre organisation statutaire. Ceci pourra leur être imposé au moyen de dispositions statutaires obligatoires, voire de statuts-types (cf. point 5 *supra*).

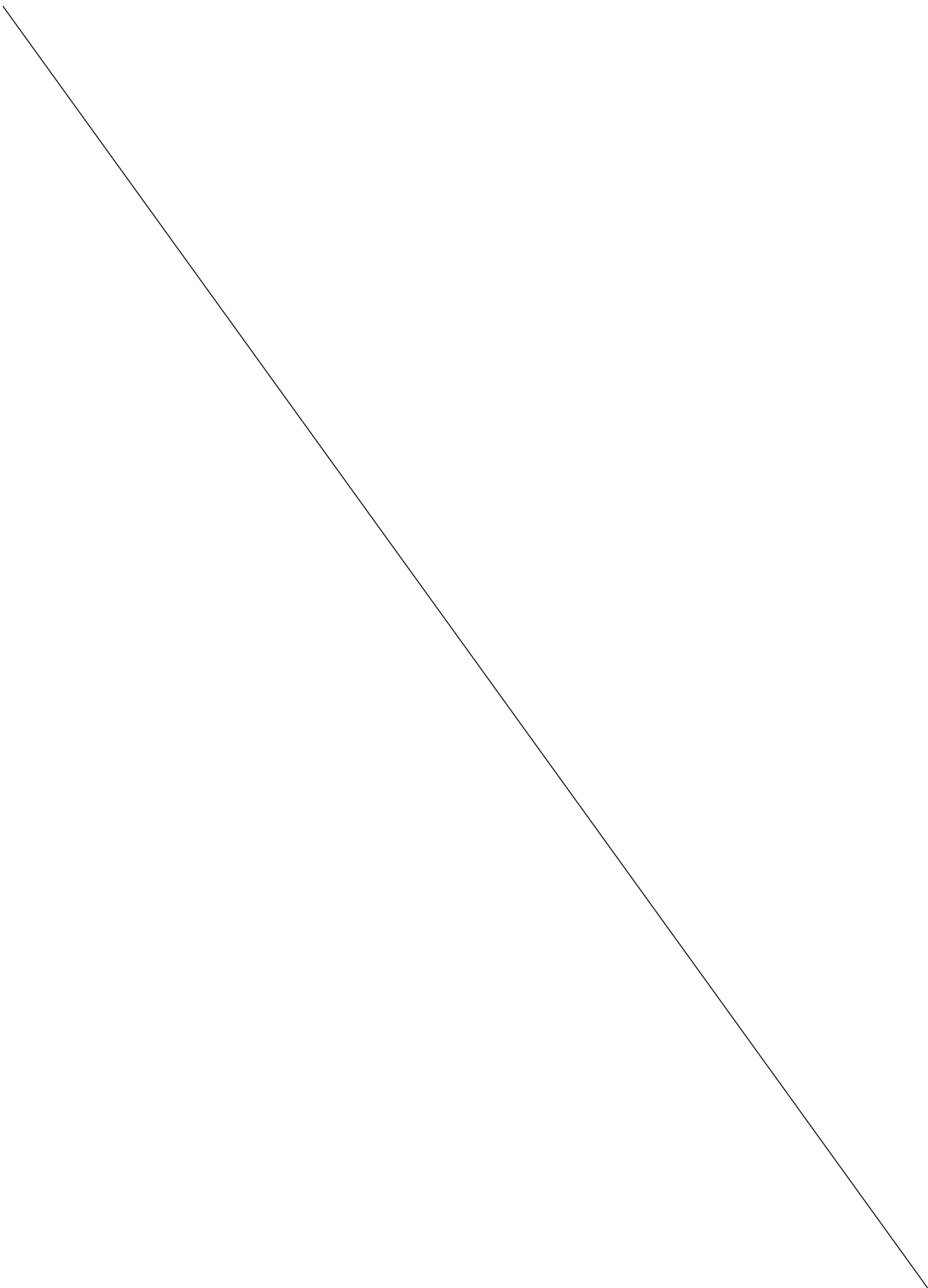
A retenir :

Les fédérations exercent une tutelle sur leurs structures déconcentrées.

Elles ont accès aux documents relatifs à la gestion et à la comptabilité de celles-ci.

*Il est judicieux de prévoir, dans les statuts fédéraux **et** territoriaux, les modalités concrètes de « prise en main » de la fédération sur ces structures.*

réf : art. L. 131-11 C. sport.



Approche en matière de gestion de projet

Au travers des éléments suivants relatifs à la gestion du projet, il vous est proposé une méthodologie permettant d'aboutir à l'appropriation des réformes à mettre en œuvre, suite aux questionnements engagés ci-dessus, par les différents acteurs qui composent la fédération (Assemblée générale, Comité directeur, organes déconcentrés, etc.).

Gestion du projet

Rappel des 4 composantes d'un projet

- Les structures soumises à des contraintes externes (réforme territoriale) et internes (opportunités liées aux pratiques et aux processus d'organisation) les poussant à évoluer pour rester en phase avec l'environnement
- Le (les) besoin(s) correspondant à la volonté d'amélioration par la qualité des prestations et des moyens mis en œuvre dans la recherche de la satisfaction des usagers
- Les acteurs du projet
- La (les) solution(s) répondant au (x) besoin(s) au terme du projet

Identification des facteurs de succès

- Objectifs clairs
- Soutien des responsables
- Implication et appropriation des utilisateurs
- Efficacité et expérience de l'équipe projet
- Planification et calendrier maîtrisés
- Autres...

- QUI ? Définition des acteurs du projet : un préalable incontournable
 - Le maître d'ouvrage qui décide et assure la pérennité de la solution
 - Les utilisateurs de la solution
 - Le chef de projet qui traduit le besoin en solution concrète
 - L'équipe projet
 - Composition avec des profils variables selon les besoins
 - Rôles et responsabilités
 - Règles de fonctionnement

- QUOI ? Etat des lieux : inévitable
 - Objectifs*
 - Appréhender les structures existantes avec des identités, des histoires, des cultures, des points forts et des points faibles
 - Comprendre les fonctionnements actuels
 - Evaluer les risques et les opportunités

 - Vade-mecum*
 - Recensement thématique et transversal des questions à se poser compte tenu du contexte
 - Appréhension des difficultés inhérentes à la problématique

 - Méthode et évaluation*
 - Interne ou externe ?
 - Charge de travail
 - Recueil d'informations écrites
 - Questionnaires
 - Interviews

- Etats d'avancement
- Comptes rendus et synthèse

- COMMENT ? Plan de management du projet : indispensable
 - Objectifs*
 - Réfléchir avant d'agir
 - Définition des dispositions pour la conduite du projet
 - Fixation des dates clés
 - Détermination des livrables
 - Plan de communication

 - Diagnostic*
 - Définition
 - Reprise des composantes du projet (cf. supra)
 - Description des références d'ordre sportif, économique, juridique, administratif et financier (cf. vade-mecum)
 - Définition du périmètre
 - Contacts avec les acteurs et analyse directe des ressentis
 - Recueil exhaustif des informations
 - Compréhension des points forts et des points faibles
 - Recensement des interactions
 - Analyse des contraintes majeures
 - Détermination des besoins et des volumes
 - Définition des dispositions et du calendrier pour la conduite du projet

 - Méthode et évaluation
 - Interne ou externe ?
 - Charge de travail

- Recueil d'informations écrites
- Questionnaires
- Interviews
- Etats d'avancement
- Comptes rendus et synthèse

- Etudes et optimisations*
 - Validation des besoins (si diagnostic élaboré en interne)
 - Evènements catalyseurs
 - Evolution des processus
 - Contacts avec les utilisateurs
 - Ateliers, questionnaires, interviews
 - Objectifs et indicateurs

- Recherche des solutions
 - Etat des lieux
 - Cahier des charges
 - Phases successives
 - Facteurs de nouveautés
 - Métiers
 - Outils, moyens et ressources
 - Risques

- Thématiques des structures
 - Gouvernance et « pouvoir »
 - Organisation générale
 - Environnement du travail
 - Environnement externe

- Intégration par rapport aux moyens et procédures déjà existants
- Communication interne et formation
- Communication externe
- Méthode et évaluation
 - Interne ou externe ?
 - Charge de travail
 - Recueil d'informations écrites
 - Questionnaires
 - Interviews
 - Etats d'avancement
 - Comptes rendus et synthèse
- COMBIEN ? Maitrise des paramètres financiers : logique et compréhension
 - Valorisation des choix en termes financiers
 - Planification
 - Contribution à l'équilibre financier
 - Garanties par rapport aux financeurs
 - Budgets et plans de financement
 - Impacts trésorerie
 - Méthode et évaluation*
 - Budgets et plans de financement
 - Impacts trésorerie
 - Compte rendu et synthèse

CONSEQUENCES ? Concrétisation et mise en œuvre

Prise de décisions

Traductions opérationnelles des choix et objectifs

Activités et prestations

Moyens techniques et mutualisation de ceux-ci

Ressources humaines

Relations avec l'Etat et les Collectivités

Aspects financiers et administratifs

Structuration juridique et « pouvoir »

AVEC QUI ? L'accompagnement : essentiel

Solitude du chef de projet

Absence de recul

Quantités, complexités et difficultés des multiples processus engagés dans la réforme

En interne : compétence et disponibilité de l'équipe projet

Conseils externes habituels

L'équipe des experts du CNOSF (en lien avec le personnel fédéral)

Technique

Expérience

Neutralité

Indépendance

Questionnements relatifs à la mise en œuvre opérationnelle

La mise en œuvre opérationnelle nécessite une approche rigoureuse. Les différents postes présentés ci-après dressent la liste des questions administratives et comptables incontournables qui doivent être posées afin d'éviter tout écueil avant la mise en œuvre opérationnelle du projet.

PRODUITS DES ACTIVITES

Licences, affiliations et cotisations

- Tarification et montant total si fixation par Ligue.
- Modalités, critères et montant des reversements si fixation par FF
- Tarification et montant total des affiliations
- Tarification et montant total des cotisations
- Dates et modes d'encaissements
- Modalités, critères et montant des reversements aux Comités départementaux
- ...

Questions à se poser

Modalités d'harmonisation ?

Tarifications spécifiques liées au développement de certaines pratiques sportives ?

Mise en place de conventions d'objectifs entre la Ligue et les Comités départementaux

Produits d'activités sportives

- Droits d'engagement par compétition
- Amendes et pénalités
- Droits et frais d'inscriptions des formations
- Autres en fonction des sports
- ...

Questions à se poser

Modalités d'harmonisation ?

Mise en place d'une nouvelle segmentation ou de nouvelles prestations ?

- Revenus de la gestion des biens immobiliers (centres d'activités, d'hébergement...)*
 - Chiffre d'affaires par types de prestations
 - Tarification et détail de chaque prestation
 - Modalités de facturation et d'encaissement
 - Si reversements : modalités
 - ...

Questions à se poser

Conséquences des regroupements ?

Possibilités de développement des prestations actuelles ?

Nouvelles prestations ?

- Partenariats*
 - Modalités, durées, montants et contreparties des contrats actuels
 - Contacts en cours
 - Prestations envisagées
 - ...

Questions à se poser

Existence de partenaires historiques ?

Sort des contrats pluriannuels ?

Nouvelles contreparties ?

- Subventions (voir également sphère sportive)*
 - Modalités, durées, montants, actions concernées et contreparties éventuelles des conventions actuelles
 - Fonds dédiés
 - ...

Questions à se poser

Les ressources émanant des collectivités sont-elles amenées à évoluer suite à la fusion des régions administratives ?

Les subventions sont-elles utilisées conformément à leur objet ?

Les fonds dédiés sont-ils vérifiés ?

GESTION DES MOYENS ET RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

- Siège social
 - Si propriétaire*
 - Acte de propriété
 - Surface
 - Tableau d'amortissement
 - Emprunts

- Garanties réelles données
- Estimation valeur vénale
- Modifications et travaux à envisager

- Si locataire*
 - Nature et conditions du bail
 - Modifications et travaux à envisager

- Si cas particulier, conditions du contrat*
 - Bail emphytéotique
 - Mise à disposition du domaine public
 - Maison des Sports
 - Autres
- ...

Questions à se poser

Fixation du siège social de la "nouvelle" Ligue : Opportunité / rationalité / coûts ?

Capacités d'accueil des RH supplémentaires ?

Sort des anciens sièges : antenne locale, vente, location (attention réglementation), fiscalité ?

Conditions et coûts de résiliation des contrats ?

- Les autres biens immobiliers
 - Liste exhaustive et affectation

 - Si propriétaire*
 - Acte de propriété
 - Tableau d'amortissement
 - Emprunts
 - Garanties réelles données
 - Estimation valeur vénale
 - Modifications et travaux à envisager

 - Si locataire*
 - Nature et conditions du bail
 - Modifications et travaux à envisager

 - Si cas particulier, conditions du contrat*
 - Bail emphytéotique
 - Mise à disposition du domaine public
 - Partage avec autre (s) sport (s)
 - Autres

 - ...

Questions à se poser

Maintien de l'utilisation actuelle ou nouvelles conditions ?

Voir adaptation aux nouveaux besoins (cf. sphère sportive)

Sort des biens non conservés : vente, location (attention réglementation), fiscalité ?

Conditions et coûts de résiliation des contrats ?

- Immobilisations corporelles
 - Liste par type de biens*
 - Equipements sportifs
 - Installations techniques, matériel et outillage
 - Aménagements
 - Matériel de transport
 - Matériel de bureau et informatique
 - Mobilier
 - Animaux
 - Autres

 - Inventaire physique exhaustif
 - Tableaux d'amortissement

 - Si propriétaire*
 - Emprunts
 - Garanties réelles données
 - Estimation valeur vénale
 - Modifications, renouvellement et travaux à envisager

 - Si location ou crédit-bail, conditions du contrat
 - Si cas particulier, conditions du contrat
 - ...

Questions à se poser

Analyse précise des besoins futurs liés tant aux activités sportives qu'à l'organisation générale?

Optimisation et mutualisation des moyens ?

Sort des biens non conservés : vente, location (attention réglementation), fiscalité ?

Conditions et coûts de résiliation des contrats ?

- Immobilisations incorporelles
 - Liste par type
 - Tableaux d'amortissement

- Immobilisations en cours
 - Liste par type
 - Date de fin prévisionnelle

- Achats et services extérieurs
 - Objets, modalités, durées, montants des contrats actuels*
 - Redevances de crédit-bail
 - Locations de matériel
 - Maintenance
 - Assurances
 - Documentation
 - Honoraires
 - Contrats publicitaires
 - Relations avec les médias
 - Garanties réelles données

- Télécommunications
- Cotisations
- Autres prestations

- Contacts en cours
- Prestations envisagées
- ...

Questions à se poser

Analyse précise des besoins futurs liés tant aux activités sportives qu'à l'organisation générale?

Optimisation et mutualisation des moyens ?

Sort des biens non conservés : vente, location (attention réglementation), fiscalité ?

Conditions et coûts de résiliation des contrats ?

- Organisations sportives

- Cf. supra « Stratégies de développement fédérales et politiques sportives fédérales »

RESSOURCES HUMAINES

- Salariés permanents de droit privé

- Organigramme
- Fiches de postes
- Contrats de travail et avenants
- Accords d'entreprise et usages spécifiques
- Intéressement et attribution de primes

- Fiche par salarié avec les mentions suivantes (liste minimum non exhaustive)
 - Identité et adresse
 - Ancienneté
 - Lieu de travail
 - Fonctions officielles et fonctions exercées réelles
 - Groupe
 - Temps de travail officiel et temps de travail réel
 - Taux horaire et salaire brut mensuel total
 - Aides à l'emploi (qualité, montant et durée)
 - Indemnités (transport, tickets restaurant...)
 - Avantages en nature accordés (logement, véhicule, téléphone...)
 - Autres avantages (congrés spécifiques, délai de carence maladie...)

- Conformité avec la Convention Collective
- Litiges en cours
- Détection de risques potentiels

- Salariés temporaires (vacataires, formateurs, personnel médical...)
 - Fiches de postes
 - Contrats de travail et avenants

- Fiche par salarié avec les mentions suivantes (liste minimum non exhaustive)*
 - Identité et adresse
 - Date de 1^{ère} intervention
 - Fréquence des vacances par mois ou par an

- Fonctions
- Lieu de travail
- Unité choisie de la vacation (heure, demi-journée, journée,
- semaine)
- Montant brut ou net de la vacation
- Avantages accordés

- Conformité avec la Convention Collective
- Litiges en cours
- Détection de risques potentiels

- Conseillers Techniques Régionaux
 - Organigramme
 - Fiches de postes
 - Conventions de mise à disposition
 - Contrats de travail (si complément de rémunérations)

 - Fiche par salarié avec les mentions suivantes (liste minimum non exhaustive)*
 - Identité et adresse
 - Ancienneté
 - Fonctions officielles et fonctions exercées réelles
 - Lieu de travail
 - Temps de travail officiel et temps de travail réel
 - Indemnité mensuelle et complément de salaire brut mensuel
 - Avantages en nature accordés (logement, véhicule, téléphone...)
 - Autres avantages (congrés spécifiques, délai de carence maladie...)
- Conformité avec la Convention Collective

- Litiges en cours
- Détection de risques potentiels

- Organisation future et gestion prévisionnelle des emplois
 - Organigramme
 - Fiches de postes

 - Harmonisation des contrats*
 - Adaptation Convention Collective
 - Eléments de rémunérations
 - Avantages acquis
 - Autres
 - Changement de structure « employeur »
 - Reprise/Modification/ Transformation/Novation des contrats ?
 - Modifications substantielles des conditions de travail (attention : risques)

 - Gestion des effectifs*
 - Recrutement
 - Reclassement
 - Modalités des cessations des contrats de travail sur les postes
 - le nécessitant
 - Coûts des ruptures
 - Conséquences des franchissements de seuils

Questions à se poser

Quel organigramme adapté à la nouvelle organisation ?

Quels impacts sur les contrats existants ?

Modalités et coûts de l'harmonisation ?

Modalités et coûts des recrutements et des ruptures potentiels ?

Conséquences des dépassements des seuils ?

Charges sociales

- Bases forfaitaires spécifiques Urssaf (éducateurs, formateurs)
- Versement transport
- Dernier contrôle URSSAF
- Taux accident du travail
- Cotisations chômage
- Cotisations retraite
- Taxe sur les salaires
- Taux cotisations prévoyance
- Mutuelle

Application du droit du travail

- Représentation du personnel
- Travailleurs handicapés
- Travailleurs étrangers
- Hygiène et sécurité
- Formation
- Evaluations et entretiens annuels

Questions à se poser

Respect de la réglementation sociale ?

Respect du droit du travail ?

Modalités d'harmonisation ?

Conséquences du franchissement de seuils ?

- Fonction « gestion du personnel »
 - Désignation du (des) responsables
 - Existence d'un tableau de bord social
 - Gestion et suivi du temps de travail
 - Gestion et suivi des congés

 - Gestion de la paye*
 - En interne
 - Externalisation : modalités du contrat

- Bénévoles
 - Liste des commissions*
 - Nombre de membres
 - Missions
 - Fréquence et nombre des réunions sur site
 - Fréquence et nombre des réunions par moyens de télécommunications

- Intervenants ponctuels*
 - Nombre de membres
 - Missions et prestations
 - Fréquence et nombre d'interventions

- Gestion des bénévoles*
 - Responsable
 - Contacts et convocations

- Indemnisations*
 - Forfait par mission (détail des modalités)
 - Franchise URSSAF
 - Autres

- Frais de déplacement*
 - Si remboursement, modalités et montants
 - Si déduction fiscale, modalités et montants

- Rémunérations de dirigeants*
 - Modalités d'attribution
 - Voir fiscalité et critères de lucrativité

Questions à se poser

Modalités d'harmonisation ?

FISCALITE

Critères de non - lucrativité

Démarches d'analyses effectuées

- Documents d'analyse
- Demande de rescrit et réponse de l'Administration

Démarches d'analyse non effectuées

- Gestion désintéressée
 - Rémunération des dirigeants
- Examen de la concurrence
- ...

Présence d'activités commerciales accessoires

- Liste et traitement fiscal
 - Franchise
 - Secteurs distincts
 - Filialisation

Questions à se poser

Les critères de non lucrativité sont-ils respectés ?

Les activités commerciales accessoires sont-elles définies et correctement traitées ?

Conséquences de l'harmonisation ?

TVA

Exonération totale

Opérations soumises à TVA

Liste et modalités d'imposition

Secteurs distincts

Coefficient de déduction

Tableau récapitulatif des déclarations

...

Questions à se poser

Existe-t-il des opérations soumises à TVA et si oui, sont-elles convenablement traitées?

La TVA collectée est-elle déclarée ?

La TVA déductible est-elle correctement récupérée ?

Modalités et conséquences de l'harmonisation ?

Impôt sur les sociétés

Exonération totale

Revenus patrimoniaux imposables

Activités lucratives

Assujettissement total

Secteurs distincts

Déclarations IS

Plus et moins-values latentes

Questions à se poser

Le secteur lucratif fait-il l'objet d'une déclaration de résultat ?

Conséquences de l'harmonisation ?

- Contribution économique territoriale
 - Cotisation foncière des entreprises

- Taxes assises sur les salaires
 - Taxes sur les salaires
 - Taxe d'apprentissage
 - Participation à la formation professionnelle continue
 - Participation construction
 - Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE)

- Risques fiscaux
 - Contrôle fiscal
 - Litiges en cours
 - Zones de risques potentiels

Questions à se poser

Conséquences de l'harmonisation ?

Effets de franchissement de seuils ?

- Impôts et taxes lors des opérations de regroupement
 - Régime de faveur article 210 du CGI
 - Plus et moins-values de cession et/ou d'apport
 - Report des déficits
 - Droits d'enregistrement

Questions à se poser

Quelle est la fiscalité applicable au sein des entités concernées ?

Quel schéma de rapprochement est prévu ?

De quelles composantes sont constitués les apports

GESTION FINANCIERE ET ADMINISTRATIVE

- Trésorerie et relations bancaires
 - Pouvoirs et signatures bancaires
 - Règles de procédure interne en matière de trésorerie
- Suivi et optimisation de la trésorerie*
 - Liste des comptes bancaires
 - Liste des caisses
 - Liste et modalités des contrats de placements à court terme des excédents
 - Liste et modalités des placements à long terme
 - Conditions négociées pour les services bancaires
 - Liste des virements et prélèvements (recettes- dépenses)
 - Existence d'un budget de trésorerie

- Engagements donnés
 - Liste, modalités des contrats et tableaux d'amortissement des emprunts
 - Effets escomptés non échus
 - Avals et cautions
 - Biens donnés en garantie pour des dettes de la structure
 - Biens donnés en garantie pour des tiers
 - Accords avec le personnel pour le versement d'indemnités (retraite, départ, décès...)
 - Mention dans l'annexe

- Engagements reçus
 - Créances clients et usagers
 - Prêts
 - Mention dans l'annexe

- Engagements réciproques
 - Commandes fermes d'immobilisations non livrées
 - Opérations de crédit-bail
 - Promesses d'achat ou de vente
 - Mention dans l'annexe

- Existence de structures liées
 - Associations liées*
 - Statuts
 - Conventions particulières et réglementées
 - Engagements donnés ou reçus

- Participations dans des sociétés*
 - Statuts
 - Conventions particulières et réglementées
 - Engagements donnés ou reçus
 - Parts sociales et actions détenues par tous les associés et dirigeants
 - Comptes courants
 - Créances et dettes réciproques

- Système de reporting
- Mention dans l'annexe

- Autres immobilisations financières
 - Titres immobilisés*
 - Actions
 - Obligations
 - Bons
 - Autres

 - Prêts*
 - Prêts au personnel
 - Autres

 - Dépôts et cautionnements versés
 - Autres créances immobilisées

Organisation comptable

Organisation

- Trésoriers
- Commission des finances
- DG/DAF
- Service comptable
- Expert-comptable
- Commissaire aux comptes
- Contrôle statutaire (contrôleurs, censeurs...)
- Autres

Budgets

- Plans à long terme
 - Projet associatif
 - Plans pluriannuels

Budgets

- Méthodologie
- Logiciel utilisé
- Participation interne
- Approbation
- Actualisation

Comptabilité générale

- Tenue en interne
 - Tenue par engagements
 - Tenue de trésorerie

- Logiciel utilisé
- Révision par expert- comptable

- Tenue externe
 - Expert-comptable
 - Autres

- Comptabilité analytique*
 - Organisation
 - Plan comptable

- Contrôle de gestion*
 - Service spécifique
 - Suivi budgétaire
 - Manuel de procédures
 - Actions correctrices
 - Tableau de bord

- Comptes annuels*
 - Bilan actif-passif
 - Comptes de résultat
 - Annexe
 - Communication à l'AG
 - Rapport de gestion ou financier
 - Documents de présentation
 - Certification Commissaire aux comptes
 - PV approbation

- Analyse financière
 - Comptes annuels des 3 dernières années
 - Comptes de résultats des 3 dernières années
 - Analyse par activités
 - Capacité d'autofinancement
 - Fonds de roulement et trésorerie
 - Plan de financement et évolution future
 - Comparaison sectorielle

Questions à se poser

Modalités d'harmonisation ?

Négociation possible avec les organismes bancaires ?

La trésorerie des entités à rapprocher permet-elle des modifications substantielles d'organisation ?

Les engagements donnés et reçus sont-ils listés de façon fiable et exhaustive ?

Les plans comptables généraux et analytiques offrent-ils une lecture transparente des comptes ?

Les budgets et les prévisionnels de trésorerie permettent-ils d'avoir une vision prospective de l'activité ?

Options opérationnelles de mise en œuvre (non-exhaustives)

La réforme territoriale du réseau des organes déconcentrés des fédérations va conduire à des regroupements et/ou des restructurations des comités existants. Plusieurs schémas et opérations juridiques peuvent être envisagés selon le contexte et les particularités des situations. La finalité du présent document n'est pas d'exposer toutes les options juridiques possibles de restructuration ou de regroupement entre les comités mais de **présenter, de façon synthétique, les plus couramment rencontrées, à savoir : la fusion-création et la fusion-absorption.** Bien entendu, en fonction des situations rencontrées, une **autre option** pourrait s'imposer.

La phase relative à la réalisation des opérations de restructuration des comités territoriaux existants intervient à l'issue de la phase préparatoire qui consiste :

- Au niveau de chaque fédération :
 - à définir la place des comités territoriaux dans la gouvernance fédérale, les missions qui leur sont dévolues ainsi que les statuts ou dispositions statutaires obligatoires qu'ils devront adopter (v. p.22 « réflexions afférentes à la structuration territoriale dans la gouvernance fédérale ») ;
- Au niveau des comités existants :
 - à procéder aux diagnostics - sportif, économique, organisationnel, financier...- des structures existantes afin de définir l'organisation des « nouvelles » structures territoriales et le contenu de leur apport (v. p.42 « Approche en matière de gestion du projet » et p. 49 « questionnements relatifs à la mise en œuvre opérationnelle »).

La restructuration des comités territoriaux peut conduire à des opérations de fusion dont la finalité est la mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs comités existants.

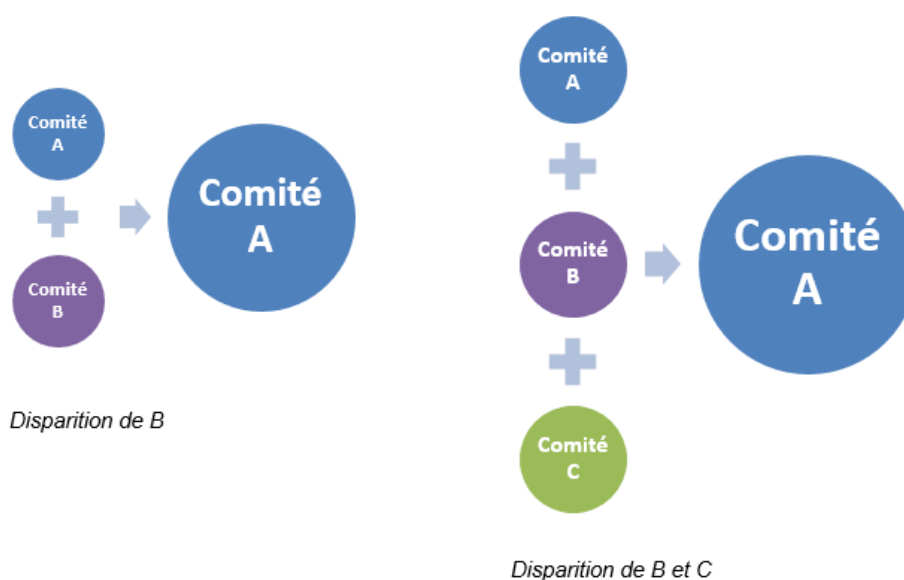
Le cadre juridique des opérations de fusion entre comités (association loi 1901) est défini par :

- L'article 9 bis de la loi du 1^{er} juillet 1901 inséré par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ;
- Le décret n°2015-832 du 7 juillet 2015 pris pour l'application de l'article 9 bis de la loi du 1^{er} juillet 1901 ;
- Le décret n°2015-1017 du 18 août 2015 relatif au seuil déclenchant le recours à un commissaire aux apports pour les opérations de restructuration des associations et des fondations.

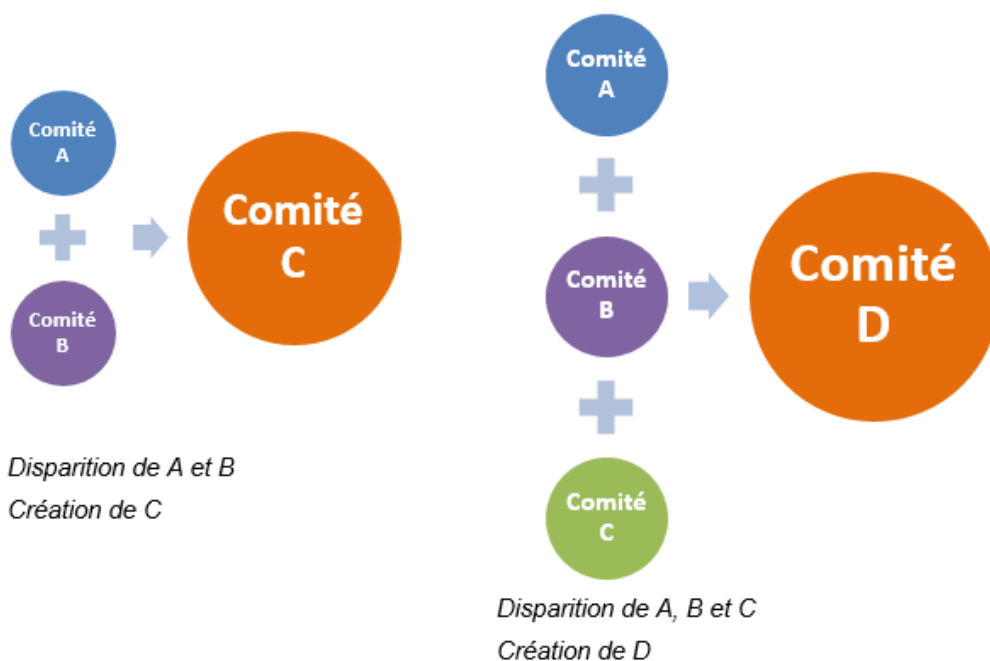
LES OPTIONS DE LA FUSION : FUSION-ABSORPTION OU FUSION CREATION ?

L'opération de fusion peut, selon les besoins, se décliner en deux options : la fusion-absorption et la fusion-crétion.

- La fusion-absorption** consiste à réunir plusieurs comités en un seul (déjà existant) par la dévolution du patrimoine d'un ou de plusieurs comités absorbés au comité absorbant. La fusion-absorption permet le regroupement de plusieurs comités au sein d'un comité déjà existant.



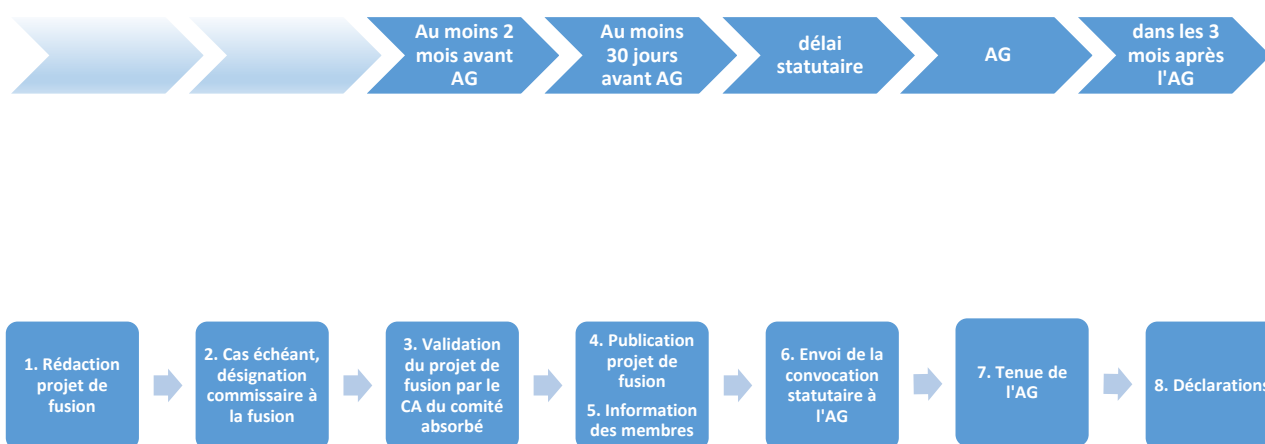
- **La fusion-création** consiste à réunir plusieurs comités en un seul à travers la création d'une nouvelle structure à laquelle est dévolu leur patrimoine respectif.



	AVANTAGES	INCONVENIENTS
FUSION- ABSORPTION	<ul style="list-style-type: none"> • Opération plus simple, notamment, en ce qu'elle nécessite qu'une (si fusion entre deux comités) ou deux (si fusion entre trois comités) opérations d'apports, à savoir uniquement celles des comités absorbés. • Probabilité plus « atténuée » d'atteindre le seuil déclenchant l'obligation d'intervention d'un commissaire à la fusion (<i>cf. infra</i>) • Opération moins onéreuse en ce qu'elle peut permettre, le cas échéant, de faire l'économie des coûts liés à la transmission de biens immobiliers. (honoraires notariés calculés sur la valeur du bien immobilier). 	<ul style="list-style-type: none"> • Opération qui, sur le plan psychologique, peut être perçue comme agressive par la prise de contrôle du comité absorbant sur le(s) comité(s) absorbé(s) : crainte pour le(s) comité(s) absorbé(s) de perdre leur identité et leurs pouvoirs, inquiétude des salariés de voir dans l'opération une réduction des charges et des licenciements à venir
FUSION CREATION	<ul style="list-style-type: none"> • Opération qui, sur le plan psychologique, donne un sentiment d'égalité entre les comités participant au projet et donc, à ce titre, est généralement mieux perçue qu'une fusion-absorption. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opération plus lourde notamment, en ce qu'elle nécessite au minimum deux (si fusion entre deux comités) ou trois (si fusion entre trois comités) opérations d'apports ainsi que la création d'une nouvelle entité. • Opération plus onéreuse en ce qu'elle ne pourra pas, en présence de biens immobiliers, faire l'économie des coûts de publicité foncière (honoraires notariés calculés sur la valeur du bien immobilier). • Probabilité « accentuée » d'atteindre le seuil déclenchant l'obligation d'intervention d'un commissaire à la fusion puisque devra être prise en compte la somme de la valeur de l'apport de l'ensemble des comités participant à la fusion.

□ LE PROCESSUS DE LA FUSION

Le processus de la fusion (fusion-création ou fusion-absorption) d'associations peut se décliner en 8 étapes.



Etape 1 : Rédaction du projet de fusion

L'aboutissement du travail préparatoire à la fusion se matérialise par la rédaction d'un projet de fusion, qui sur le plan juridique, constitue un contrat (un protocole d'accord) entre les comités participant à l'opération.

Le contenu du projet de fusion doit obligatoirement comprendre, notamment, les éléments suivants :

- La dénomination, l'objet, le siège social, une copie des statuts en vigueur et le dernier rapport d'activité de l'ensemble des comités participant à l'opération ;
- Un extrait de la publication au Journal Officiel de leur déclaration à la préfecture ;
- Les motifs, but et conditions de l'opération de fusion ;
- En cas de fusion-crétion : la dénomination, l'objet, le siège social et le projet de statuts du nouveau comité qui résultera de l'opération ;
- En cas de fusion-absorption : la dénomination, l'objet, le siège social et les statuts modifiés du comité absorbant ;
- La désignation et l'évaluation de l'actif et du passif ainsi que les engagements souscrits dont la transmission au nouveau comité (en cas de fusion-crétion) ou au comité absorbant (en cas de fusion-absorption) est prévue, et les méthodes d'évaluation retenues.

Réf : Art. 15-2, décret n°2015-832, 7 juillet 2015.

Etape 2 : Désignation d'un commissaire à la fusion

Lorsque la valeur totale de l'ensemble des apports (correspondant à la somme des éléments d'actifs) est d'un montant au moins égal à 1 550 000 euros¹², le (ou les) comité(s) participant à l'opération doivent :

- Choisir, d'un commun accord, un commissaire aux apports parmi la liste des commissaires aux comptes ou parmi les experts inscrits sur une des listes établies par les cours et tribunaux ;
- Et demander, par requête conjointe, sa désignation officielle auprès du Président du Tribunal de Grande Instance.

Le rapport du commissaire aux apports doit être disponible au plus tard un mois avant l'assemblée générale de chaque comité participant à l'opération (cf. *infra*).

Réf : Art.15-6, décret n°2015-832, 7 juillet 2015.

Réf : Art. 1er, décret n°2015-1017, 18 août 2015.

Etape 3 : Validation du projet de fusion

Le projet de fusion doit être arrêté par le conseil d'administration de chaque comité participant à l'opération **au moins deux mois** avant la date de la tenue de leur assemblée générale respective où seront soumises les délibérations à la fusion.

Réf. Art. 15-2, décret n°2015-832, 7 juillet 2015.

¹² Dispositions qui entrent en vigueur à compter du 1^{er} octobre 2015

Etape 4 : Publication du projet de fusion

Une fois validé par le Conseil d'administration de chaque comité (cf. étape 3), le projet de fusion doit faire l'objet d'une publication au moyen d'un avis inséré dans un journal du département du siège social habilité à recevoir des annonces légales.

NB : cette publicité doit être effectuée individuellement **par chaque comité** participant à l'opération et **dans un délai d'au moins 30 jours avant la date de la première assemblée générale** (d'un comité) appelée à statuer sur l'opération.

L'avis de publication doit contenir les indications suivantes :

- La dénomination, l'objet, le siège social, la date de déclaration à la préfecture, le département de parution de l'avis, le cas échéant, l'identifiant au répertoire national des associations et le numéro de SIREN de chaque comité participant à l'opération ;
- En cas de fusion-crédation, la dénomination, l'objet et le siège social envisagés du nouveau comité résultant de l'opération de fusion ;
- La date à laquelle chaque conseil d'administration des comités participant à l'opération a arrêté le projet de fusion et les dates prévues pour chacune des assemblées générales devant statuer sur l'opération ;
- La désignation et l'évaluation de l'actif et du passif ainsi que des engagements souscrits, dont la transmission est prévue au comité absorbant ou au comité à créer.

Réf. Art. 15-3, décret n°2015-832, 7 juillet 2015.

Etape 5 : Information des membres

Dans le même délai que la publication du projet de fusion (au moins 30 jours avant AG et au plus tard le jour de la publication de l'avis), chaque comité participant à l'opération de fusion doit mettre à la disposition de ses membres, consultables au siège social ou sur son site Internet, les documents suivants :

- Le projet de fusion ainsi que le cas échéant, le rapport du commissaire à la fusion ;
- La liste des comités participant à la fusion avec indication de leur siège social ;
- La liste des membres chargés de l'administration de chaque comité participant ;
- Un extrait des délibérations des conseils d'administration des comités participants qui ont validé le projet de fusion, avec indication du nombre des membres présents, du nombre des membres représentés et du résultat des votes ;
- Les comptes annuels des trois derniers exercices, le budget de l'exercice courant, les dates auxquelles ont été arrêtés les comptes des comités participants et utilisés pour établir les conditions de l'opération ;
- Les conditions dans lesquelles les contrats de travail en cours sont transférés au comité absorbant ou au nouveau comité (et le cas échéant, l'avis du comité d'entreprise se prononçant sur le projet de fusion).

Réf. Art. 15-4, décret n°2015-832, 7 juillet 2015.

Etape 6 : Convocation statutaire à l'assemblée générale

La convocation statutaire à l'assemblée générale de chaque comité, appelée à statuer sur l'opération devra, outre l'ordre du jour, mentionner la liste des documents mis à disposition au siège social du comité ou sur son site Internet (cf., étape 5). De plus, devront être joints à ladite convocation, le projet de fusion ainsi que, le cas échéant, le rapport du commissaire aux apports.

Réf. Art. 15-2, décret n°2015-832, 7 juillet 2015.

Etape 7 : Assemblées générales

Les assemblées générales respectives des comités devront être convoquées et délibérées dans les conditions (de quorum et de majorité) requises par leurs statuts pour leur dissolution.

Dans l'hypothèse d'une fusion-absorption :

L'assemblée générale du comité absorbé devra par délibération :

- Approuver l'évaluation des apports à titre de fusion après le cas échéant, présentation du rapport du commissaire à la fusion ;
- Approuver le projet de fusion ;
- Par suite, prononcer la dissolution du comité.

L'assemblée générale du comité absorbant devra par délibération :

- Approuver l'évaluation des apports à titre de fusion après le cas échéant, présentation du rapport du commissaire à la fusion ;
- Approuver le projet de fusion ;
- Approuver les modifications statutaires liées ;
- Le cas échéant, renouveler les instances dirigeantes.

- Dans l'hypothèse d'une fusion création :

L'assemblée générale de chaque comité participant à l'opération devra par délibération :

- Approuver l'évaluation des apports à titre de fusion après le cas échéant, présentation du rapport du commissaire à la fusion ;
- Approuver le projet de fusion ;
- Approuver les statuts du nouveau comité ;
- Par suite, prononcer la dissolution du comité.

Sauf aménagement conventionnel dans le projet de fusion, le comité nouvellement créé devra procéder aux élections de ses premiers dirigeants.

Etape 8 : Déclarations

- Les comités absorbés (ou à l'initiative de la création d'un nouveau comité) devront déclarer leur dissolution à la préfecture et au centre des impôts.
- Le comité absorbant devra procéder à la déclaration à la préfecture de ses modifications statutaires et, le cas échéant, du changement de ses administrateurs.
- Le comité nouvellement créé devra être déclaré à la préfecture et au centre des impôts et si elle a des salariés, être immatriculé auprès des organismes sociaux.

CONCLUSION PROVISOIRE

Le présent vade-mecum n'a pas pour prétention d'avoir recensé l'intégralité des points nécessitant une réflexion.

Il a principalement vocation à donner la dimension des problématiques à traiter et à sensibiliser à l'impérieuse nécessité d'avoir une méthodologie pour toute mise en œuvre.

Les six volets de ce déroulé ont été déclinés à titre indicatif, afin que le lecteur puisse intégrer dans son approche les points qu'il juge utiles.

Aucune situation à traiter ne sera identique.

Cette réforme impose des contraintes qui auront un coût pour les fédérations et dont le délai de mise en œuvre sera variable. Nous avons sollicité en son temps une aide financière du Ministère des sports, au titre de cette réforme imposée, hors convention d'objectifs, au bénéfice des fédérations.

Nous restons à votre entière disposition pour examiner toute demande et suggestion.